

## **BUSINESS-KNIGGE FERNOST – TEIL 1**

**Nach Asien oder Japan überzusiedeln ist eine große aber auch interessante Herausforderung. Hier gelten ganz eigene Regeln im Alltag und im Geschäftsleben und man braucht einige Zeit, bis man sich an die unterschiedlichen Kulturen, Gebräuche und Gesetze gewöhnt hat.**

### **Unterschiedliche Gebiete und Kulturen**

Selbst das umfassendste Handbuch über Sitten und Gebräuche in einem Land kann keine genaue Vorhersage zum Verhalten einer einzelnen Person liefern. So geht es auch hier bei allen beschriebenen Verhaltensweisen vorwiegend um Wahrscheinlichkeiten, die bei der Begegnung mit dem Fernen Osten zur Hypothesenbildung dienen können. Zumal der Ferne Osten sehr unterschiedliche Gebiete und Kulturen umfasst. Allein wenn wir uns hier auf China und Japan beschränken, ist zu präzisieren: Was für die Volksrepublik China gilt, hat nicht unbesehen auch für das zum einen Teil kosmopolitischere, zu einem anderen Teil traditionell-„chinesischere“ Taiwan Gültigkeit und schon gar nicht für das durch seine hundertjährige Ära als Kronkolonie partiell britisch geprägte Hongkong. Dafür verhalten sich z.B. im Ausland ansässige Japaner dort mit großer Wahrscheinlichkeit ähnlich wie zu Hause. Korea, Singapur, Vietnam usw. haben teilweise untereinander und teilweise mit Japan oder China Ähnlichkeiten. Sie können sich aber auch beachtlich unterscheiden.

Der Ferne Osten ist also alles andere als monolithisch und eindeutig. Ein Beispiel: 84 Prozent der Japaner gehören dem Shinto-Glauben an, 71 Prozent dem Buddhismus. Diese Aussage enthält keinen Rechenfehler, sondern illustriert, dass die Religionen sich überlappen und mehr Lebensphilosophien sind als Glaubenssysteme. Verständlich wird Verhalten gerade im Fernen Osten durch seine Einbettung in die jeweilige Weltanschauung.

### **Hintergrundinformationen Fernost**

Dieser kurze Überblick soll einer ersten Orientierung dienen, nicht jedoch der Herausbildung von Vorurteilen. Bitte seien Sie sich bewusst, dass Sie fremd sind und sich noch nicht gut auskennen. Nähern Sie sich lieber mit Vorsicht und Zurückhaltung und hüten Sie sich vor zu schnellen Beurteilungen und Wertungen.

#### **Hierarchie**

Japan

Die Regierungsform in Japan ist eine Parlamentarische Demokratie mit einem Zweikammersystem: Das Oberhaus mit 242 Sitzen und das Unterhaus mit 480 Sitzen.

Das Unterhaus wird immer für 4 Jahre gewählt (zuletzt am 11.09.2005).

Das Oberhaus wird für 6 Jahre gewählt, wobei es alle drei Jahre zu einer Neuwahl der Hälfte der Sitze kommt. Die letzte Wahl war am 11.07.2004. 96 Sitze werden per landesweiter Listenwahl, 146 Sitze per direkter Persönlichkeitswahl in 47 Wahlkreisen besetzt.

## China

Die Sozialistische Volksrepublik China wird von der Kommunistischen Partei der VR China (KPCh) regiert: das Zentralkomitee (193 Mitglieder) mit Politbüro (22 Mitglieder) und dessen Ständigem Ausschuss (7 Mitglieder). Acht weitere, in der Praxis bedeutungslose, Parteien sind zusammen mit Vertretern der Massenorganisationen und der Minderheiten in der „Politischen Konsultativkonferenz des Chinesischen Volkes“ als so genannte „Einheitsfront“ unter Führung der KPCh zusammengeschlossen.

## Partnerschaftliche Strukturen

### Japan

Das Bild der japanischen Frau, das in Europa vorherrscht, ist das eines sittsam lächelnden, in einen adretten Kimono gehüllten, zarten Wesens. Ein Klischee, das sich so nicht länger halten lässt. Japan ist seit geraumer Zeit im Umbruch. Es gibt durchaus Karrierefrauen im Land, die beruflich ihren „Mann“ stehen.

Dennoch gibt es auch das traditionelle, extreme Rollenverhalten. Der Tätigkeitsbereich des Mannes ist auf die Arbeit, den Broterwerb beschränkt, den Mittelpunkt des Lebens für die Japanerinnen stellt die Versorgung der Familie dar. Schuld daran haben wohl auch die Firmen, die wenig in die Ausbildung der Frauen investieren, da diese oft nach der Geburt ihrer Kinder aus dem Berufsleben ausscheiden. Beförderungen der weiblichen Angestellten sind seltener und auch Führungspositionen werden trotz eines existierenden Gleichstellungsgesetzes weniger häufig mit Frauen besetzt.

### China

Im 20. Jahrhundert hat die Rolle der Frau einen großen Wandlungsprozess durchlaufen. Die traditionellen konfuzianischen Vorstellungen vom Verhalten einer Frau in der Gesellschaft wurden spätestens unter der Regierung von Mao gründlich überdacht. Allerdings wurde auch starker Einfluss auf die Familie ausgeübt. Wer mehr als zwei Kindern das Leben schenkte, musste mit Restriktionen rechnen. Mao forderte 1949: „Schließt euch zusammen, nehmt teil an der Produktion und an der politischen Tätigkeit, damit die wirtschaftliche und politische Stellung der Frauen verbessert wird.“

Um eine große sozialistische Gesellschaft zu erbauen, meinte der Große Vorsitzende, sei es äußerst wichtig, „die breiten Massen der Frauen für die Teilnahme an der Produktionstätigkeit zu mobilisieren“. In der Produktion müsse bei Männern und Frauen der Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ verwirklicht werden. Nur im Prozess der sozialistischen Umgestaltung der Gesellschaft als Ganzes sei eine echte Gleichberechtigung von Männern und Frauen realisierbar.

Das Bildungsgefälle der Frauen zwischen Stadt und Land allerdings ist in China nach wie vor sehr groß.

## Religion

### Japan

Japan: 80 Prozent der 127 Millionen Japaner bekennen sich zu mehreren Religionen: Shintoismus (107 Millionen), Buddhismus (91 Millionen), Christentum (1,4 Millionen), Sonstige (11,3 Millionen).

China

China: In China herrscht eine atheistische Staatsideologie. Dennoch finden sich Anhänger der Konfuzianischen Lehre, des Buddhismus, des Lamaismus (vor allem in Tibet), des Taoismus, des Islam sowie der Protestantischen und Katholischen „Staats-Kirchen“.

## **Fremde Sitten und Gebräuche**

### **Glaube und Religion**

Die konfuzianische Lehre ist vor allem in Japan auch im Geschäftsleben sehr präsent, was u.a. die starke Verpflichtung auf die Gruppe (z.B. die Abteilung) und das Gemeinwohl (die Firma) erklärt. China ist vom Mahayana-Buddhismus geprägt, der für Opfer und Investitionen dem Individuum den Einzug ins Nirvana verspricht; die durchaus auch präsenste konfuzianische Überzeugung wird dadurch abgefedert. Gemäß dem Taoismus wiederum, der im Westen über die Yin-und-Yang-Symbolik bekannt ist, vereint sich Unterschiedliches oder gar Widersprüchliches in Harmonie. Schweigen bei einem Meeting spricht eine deutliche Sprache; Lächeln kann Widerspruch überdecken. Auf der Wertschätzung harmonischer Bezüge basiert auch der Shintoismus: Er wertet sowohl belebte als auch unbelebte Objekte als beseelt. Aus der Auswahl von Gegenständen und deren Anordnung im Raum kann Bedeutung abgelesen werden. Dass auch das Christentum und der Islam ihren Einfluss in der Region haben, sei der Vollständigkeit halber noch erwähnt.

### **Was Sie vermeiden sollten**

Fettnäpfchen stehen überall. Immer laufen Sie Gefahr, als Mensch aus dem Westen als ungeduldig, ungehobelt, egoistisch und intolerant angesehen zu werden. Beweisen Sie den Asiaten das Gegenteil. Erfreuen Sie beispielsweise Ihre Gastgeber mit kleinen Geschenken, achten Sie dabei aber auf die Symbolik von Farben, Objekten und Zahlen.

Schenken Sie keine Uhren, sie könnten als Hinweis auf die Vergänglichkeit gewertet werden. Messer sind zu aggressiv. Packen Sie Geschenke erst ein, nachdem Sie die Zollkontrolle passiert haben und nicht in der Trauer vorbehaltenes Weiß. Geben Sie sich vor allem in Japan entsprechend Mühe mit der Verpackung. Dort macht sich sogar eine Papiertüte mit dem Logo einer Nobelmarke gut. Die Zahl Vier meiden Sie, sie wird aufgrund ihrer Lautung im alten Chinesisch mit dem Tod in Verbindung gebracht, die Acht dagegen ist ideal. Obst und einfache Speisen zu überreichen würde suggerieren, Sie unterstellten dem Beschenkten Armut. Liebevoll angerichtete oder verpackte hochwertige Spezialitäten und Getränke, wie Schweizer Schokolade oder Champagner, sind dagegen in Ordnung. Überreichen Sie ein Geschenk für eine Delegation dem Repräsentanten mit dem höchsten Rang.

### **Verhalten in der Öffentlichkeit**

Erweisen Sie Ihrem Gegenüber Respekt, erhalten Sie Respekt – das gilt überall und in Ostasien ganz besonders. Dieses Gebot zur würdevollen Zurückhaltung ist in der Öffentlichkeit gerade in den großen Städten Japans außer Kraft gesetzt: Rechnen Sie damit, gedrängelt und angestoßen zu werden.

Das Englisch von Taxifahrern im Fernen Osten ist in Wort und Schrift gleichermaßen rudimentär. Lassen Sie sich Adressen in der Landessprache/-schrift aufschreiben.

In Japan liest man Ihren Status auch an dem Hotel ab, in dem Sie wohnen. Planen Sie Ihre Unterkunft entsprechend sorgfältig. Haben Sie das Glück, einmal in einem echt japanischen *Ryokan* zu wohnen, ziehen Sie vor dem Eintreten Ihre Schuhe aus. Immer häufiger sind Bänke an den Eingängen aufgestellt, damit Europäer ihre Schnürsenkel bequem öffnen und schließen können. Die Schuhe mit den Spitzen Richtung Ausgang deponieren. Wird Ihnen die Gelegenheit zum gemeinsamen Bad in heißen Quellen geboten, nehmen Sie diese an, auf jeden Fall frisch geduscht und im Adamskostüm. Bevor Sie sich auf der Tatami-Matte zur Ruhe betten, bedenken Sie: Die Wände sind aus Reispapier.

### **Umgang mit der Zeit**

„Der lange Weg ist der kürzere“, sagt man nicht nur in Japan. Zeit ist in Asien ein flüssiger Begriff. Geduld ist demgemäß eine Tugend, die dem Besucher gut zu Gesicht steht. Manchmal wird sie ihm in Verhandlungen auch über die Maßen abverlangt. Halten Sie Schweigen aus, nutzen Sie es zum Nachdenken.

Pünktlichkeit wird sowohl in China als auch in Japan erwartet, vielleicht nicht auf die Minute, doch mehr als fünf Minuten Marge sollten Sie sich nicht gönnen. Bedenken Sie die Verkehrsverhältnisse in großen Städten. Vielleicht legen Sie Ihren Termin lieber in Ihr eigenes Hotel. Bei gesellschaftlichen Veranstaltungen kommen Sie in Japan knapp vor der angegebenen Zeit, in China pünktlich. Als Gastgeber im Restaurant sollten Sie mit komfortablem Vorsprung zu den ersten Gästen eintreffen.

### **Die wichtigsten Kommunikationsregeln**

Japan

Fremde anzulächeln wird als Mangel an Respekt interpretiert, kontinuierlicher Blickkontakt, ein kerniger Händedruck, lautes Lachen, Berührungen im öffentlichen Raum und die Verringerung der von den Gastgebern vorgegebenen Distanzzonen als Grenzverletzungen. Gerade sitzen und die Gestik reduzieren – das kommt gut an.

Der Rangniedere lässt dem Ranghöheren den Vortritt und der Jüngere dem Älteren, die japanische Frau platziert sich hinter dem Mann. Derartigen geschlechtsspezifischen Zwängen ist eine Geschäftspartnerin aus dem Westen jedoch nicht unterworfen. Sie wird in erster Linie als fremd und in zweiter Linie als Frau betrachtet. Vor allem als Frau aus dem Westen lassen Sie sich geschickterweise mit allen Ehren – Funktionen und Kompetenzen – und von einer Mittelsperson vorstellen.

Expertise in der Sache sowie im verbalen und nonverbalen Ausdruck verhelfen Ihnen zu einer angemessenen Behandlung.

Der Umgang der Japaner mit der Visitenkarte – *meishi* – ist inzwischen auch im Westen sprichwörtlich. Außer bei sehr stark hierarchischem Gefälle tauschen alle Anwesenden ihre Karten aus. Die Karte wird dem Gegenüber zweihändig an den oberen Ecken gereicht, die seine entsprechend entgegengenommen, oberhalb der verbleibenden eigenen aufbewahrt und in unmittelbarer Anwesenheit des Eigentümers nicht weggesteckt. Lächeln, kurzer

Blickkontakt, nicken, das war's. Das subtile Verbeugungsritual überlassen Sie den Japanern untereinander. Sie lesen daran ab, wie sich die Damen und Herren hierarchisch aufeinander beziehen.

## China

In China wird die Begrüßung von Geschäftspartnern zügig absolviert, die Rangfolge der Beteiligten ist dabei jedoch ebenso erkennbar. Die Gastgeber erwarten die Gäste. Deren höchstrangige Person betritt den Raum zuerst, erwidert, wenn sie mit Applaus begrüßt wird, den Beifall und wendet sich an den wichtigsten Vertreter der Besucherdelegation. Alle Anwesenden begrüßen sich entsprechend ihrem Status, schütteln mit respektvoller leichter Verbeugung sanft die Hände.

Frauen sind in Top-Positionen immer häufiger anzutreffen, daher werden Business-Frauen aus dem Westen automatisch entsprechend ihrer Position geachtet.

## Die wichtigsten Redewendungen

### Japan

„Vergessen Sie die Wörter, hören Sie die Situation“ – so lautet ein weiser Rat für Asien-Besucher, Schweigen gibt Ihnen die Gelegenheit, Ihre Gesprächspartner intuitiv zu erspüren.

Dennoch können Sie mit ein paar Wörtern in der jeweiligen Landessprache Punkte sammeln.

„*wa*“ heißt Harmonie und taucht in „*konnichi wa*“ (guten Tag) und „*konba wa*“ (guten Abend) auf. Am Vormittag grüßen Sie mit „*ohaiyo gozaimas*“.

„*hai*“ heißt ja, „*ie*“ nein – doch dieses Wort gebrauchen Japaner so gut wie nie. Eher fragen sie Sie, wie Sie Ihre Frage bzw. Aussage meinen oder ziehen die Atemluft hörbar zwischen den Vorderzähnen ein.

„*arigato*“, danke, ist dagegen ein Wort, das Sie häufig einsetzen können. Zum Abschied sagen Sie „*sayonara*“.

Bleiben Sie beim Englischen, ist bei der Begrüßung das förmliche „*How do you do*“ besser angesehen als das umgangssprachliche „*Hello*“.

### China

„*ni hao*“ können Sie zu jeder Tageszeit als Grußformel verwenden und durch „*ni hao ma*“ – Wie geht es Ihnen? – ergänzen. „*she*“ heißt ja, nicht zu verwechseln mit „*shie shie*“ – danke. „*bushi*“ bedeutet nein und ist nicht zu verwechseln mit „*bu shie*“. Lassen Sie sich die Wörter mehrmals vorsprechen und imitieren Sie nicht nur die Lautung, sondern auch Tonhöhe und Betonung: im tonalen Chinesisch sind alle diese Merkmale Träger von Bedeutung.

## **Smalltalk**

### Japan

Auf die Begrüßung folgt in der Regel der Smalltalk. Schneiden Sie nur Themen an, bei denen Sie mit großer Wahrscheinlichkeit Konsens erzielen. Schildern Sie positive Eindrücke über das Land und das Unternehmen, stellen Sie Fragen zu Sehenswürdigkeiten der Region und Gebräuchen allgemein. Humor ja, Witze nein. Ihre Begeisterung über den Film „Pearl

Harbor“ halten Sie zurück. Keine Kritik an Japan, keine Kritik an Deutschland und keine persönlichen Komplimente.

#### China

Auch in China stellen Sie beim Smalltalk keine direkten Fragen und persönliche nur, wenn sie von allgemeinem Interesse sind. Sex, Religion, Geld, die Familienpolitik, die Menschenrechte und die Rolle Chinas in der Region sollten Sie keinesfalls thematisieren, auch nicht nach ein paar Gläsern Reisschnaps. Wenn Sie einer Aussage nicht beipflichten können, kommentieren Sie gelassen mit „Das klingt interessant“. Gesichtsverlust sollten Sie weder riskieren noch provozieren.